

تجديد مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي

من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية

الأستاذ ثابت الحبيب و الدكتور بن عبو الجيلاوي

خبير البحث حول التنمية المحلية و إدارة الجماعات المحلية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة معسکر — الجزائر

ملخص:

التحولات الجذرية و المستجدات المتلاحقة التي تعيشها مؤسسات الألفية الثالثة تتطلب من المهتمين بإدارة الأعمال عموماً و لإدارة البشرية بوجه خاص، الوقوف ملياً عند أبعاد هذه المعطيات الجذرية من أجل مراجعة الواقع و استشراف المستقبل.

و من مقتضيات المرحلة الحالية، المتسمة بالسير الحثيث نحو مجتمع المعرفة، الاعتماد المكثف على الكفاءات و المعارف باعتبارهما الموارد الاستراتيجية الأساسية في ظل المواجهات التنافسية الجذرية، و الدعائم الجوهرية لنجاح المؤسسات و بقائها.

فقد غدت الكثير من المفاهيم و آليات العمل، نتيجة هذه التحولات، غاية متجاوزة و غير ملائمة لمواكبة سيرة التحولات، مما دفع الكثيرين إلى التفكير في طرح مفاهيم جديدة و ابتكار آليات متطرفة، ذات قدرة على مسايرة الظروف الراهنة.

و يحتمل تنظيم العمل و كييفيات تحليله مكان الصدارة ضمن هذه المفاهيم و الآليات بالنظر إلى الدور الأساسي الذي يلعبه في سير الأنشطة و تحقيق الأهداف التنظيمية، و كذلك الشأن بالنسبة لتصنيف الوظائف الذي غالباً ضرورة ملحة في سبيل ترقية دور الأفراد، لاسيما الاطارات الكفأة و الأيدي العاملة الماهرة، و خلق الشعور لديهم بالانتماء و الاحساس بالعدالة.

و من أجل تحقيق تنظيم فعال للعمل و تصميم عادل لنظم الأجور يتوجب على المنظمات تجاوز المنهج التقليدية لتحليل و توصيف الوظائف و اعتماد مناهج متطرفة تخدم فعلياً أهداف تطوير الكفاءات و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، غير أن السؤال الذي يطرح نفسه باللحاج شديداً في هذا السياق هو ما مدى ملائمة المنهج المبتكرة في البلاد الغربية للواقع المؤسسي و الثقافي في بلادنا؟

والإجابة المتأنية عن هذا السؤال تتطلب عرضاً نقدياً للمنهج التقليدية و الجذرية ثم البحث في مدى صلاحيتها في المؤسسات الاقتصادية و الإدارية الجزائرية، و من ثم الخروج باستنتاجات و اقتراحات من شأنها أن تساهم في تطوير أساليب و آليات التحليل و التوصيف الوظيفي في الجزائر.

تقديم:

إن التقلبات التي تعصف بالمجتمعات البشرية الحالية فارضة تحولات جذرية في أنظمة القيم و التمثالت و في أنماط الحياة و السلوكات تقتضي إحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل و في ظروف و طرق أدائه، و تستوجب اعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة.

و من أبرز هذه التحولات و أعمقها تأثيراً بروز نموذج التسيير بالكفاءات و إدارة الموارد المعرفية الذي يعتبر ثورة تنظيمية بأتم معنى الكلمة، نظراً لما أحدثه هذا النموذج من انقلابات جوهرية في التصورات و المفاهيم و في أساليب العمل و التنظيم، و ما ترتب عنه من تجديد للمنطلقات الفكرية و تكريس لشكل تحليلي بديل *Un nouveau paradigme* في الدراسات الإدارية و التنظيمية.

كل ذلك فرض على الباحثين الأكاديميين والممارسين الإداريين إعادة نظر شاملة ومراجعة عميقة لكل القناعات والمعتقدات المتأثرة بالتنظيم التايلوري، وبذلك تطورت اتجاهات جديدة في الدراسات الإدارية عموماً وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، هذه الاتجاهات توالي مسألة تنظيم العمل مكانة مركبة في التفكير الإداري وتضع الإنسان وقدراته الفكرية والإبداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم — وبقوة — مديرى الموارد البشرية إلى "تجنيد كل الوسائل لإعطاء الدلالات والمحويات الملائمة لعالم الشغل"⁽¹⁾.

و عليه تحضى دراسة أنظمة العمل بغرض تحسين ظروف و كيفيات أدائه أو بهدف صياغة مدونات مرجعية للنشاطات والكفاءات أو غيرها، تحضى بأهمية كبيرة على المستويين الفردي و التنظيمي معاً، و تبرز هذه الأهمية بشكل مكثف في إعدادات التصميم لأنماق تطوير و أنسنة المنظمات أو ما يسمى عموماً بالتطوير التنظيمي.

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمها أو تكنولوجيتها أو ثقافتها... تتلخص في السؤال الجوهرى التالي: **كيف نصمم ونحافظ على ترتيب تدرجى للموظائف والأشخاص يكون في ذات الوقت عادلاً وشرعياً ومتفتحاً ومرناً وقابلًا للاستعمال من طرف مسيري الموارد البشرية؟⁽²⁾** ... ترتيباً تدرجياً أو هيكلة تنظيمية تضمن التوافق بين النظامين الاجتماعي و الاقتصادي في المنظمة أي بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

- يعكس هذا التساؤل مظاهرتين أساسين لنتطور نظرية المنظمات:
- أولهما : عدم صلاحية التقنيات و المنهج التقليدية للتصميم التنظيمي و عجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة؛
- وثانيهما : **الضرورة الملحة لتكيف المنظمة** (هيكلها، مناصبها، نشاطاتها...) مع المتطلبات الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية.

كما تشكل الإجابة عن هذا التساؤل، بالإضافة إلى ذلك، مركزاً و دعامة أساسين لكل مشروع يهدف إلى عصرنة وظيفة الموارد البشرية و تنمية القدرات الإنسانية.

إن ضرورة تكيف المنظمة مع مقتضيات محيطها الخارجي تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمنهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر⁽³⁾ و حيث يعود تاريخ اعتماد الطريقة الوحيدة لتصنيف مناصب العمل إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما وأن هذه الطريقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعميم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، و تبنت عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسي العام للعامل⁽⁴⁾، وهي وبالتالي تحمل في طياتها تصوراً خاصاً لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن و لم يعد ملائماً للمرحلة الراهنة.

¹ G. Locano, *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Casbah, 2004, p.139.
² Donnadieu G., *La pyramide des rémunérations*, in Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261..

³ يمكننا تأكيد أن تتحول في مسيرة المؤسسة الجزائرية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية و ما تضمنه من تدابير تصب في اتجاه منح استقلالية كبيرة لمؤسسات القطاع الاقتصادي و ما تلاه من إصلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

⁴ القانون رقم 78/12 المؤرخ في 05-08-1978 و المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وقد ألغى بصفة رسمية بموجب القانون 11-90 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 و المتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعي في قطاع الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

إن أساليب التقييم والتصنيف التي تضمنتها الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل⁽⁵⁾ و المعايير التي اعتمدتها، لا تستند على أي مرتكرات عقلانية ذات مصداقية أو منطلقات علمية قابلة للتطوير بل و تخالف المبدأ الأساسي الذي أقيم عليه نظام العمل و الشغل آنذاك "من كل حسب مقدراته و لكل حسب عمله"⁽⁶⁾، وهي بالتالي طريقة تفتقر كثيرا إلى مقومات النجاعة، و لا أدل على ذلك من أنها لم تطبق إلا جزئيا (على بعض القطاعات المهنية فقط)، و ترتب عنها تفاوتات صارخة في أنظمة و شبكات الأجر سواء ما بين القطاعات أو داخل كل قطاع، كما نجم عنها اختلالات هامة للتوازنات في مجالات التنظيم و توزيع المهام.

هذه العوامل تشكل بالتأكيد بعض الأسباب الرئيسة لانخفاض إنتاجية العامل الجزائري و تدني مستويات أدائه، على غرار باقي عمال الدول العربية⁽⁷⁾، مقارنة بنظرائهم في الشرق و الغرب، و تفسر – ولو جزئيا – الخلل الهيكلي الذي تعانيه الأنظمة الإنتاجية.

لذلك ارتأينا أن يكون الانشغال الجوهرى الذى طرحة هذه الورقة و تناول الإجابة عنه هو البحث في إشكالية تجديد مناهج و أدوات تحليل و توصيف مناصب العمل من منظور يكرس منطق الكفاءات و يواكب الانتقال الحالى لنشأت الأعمال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، و يساهم بالتالى في دعم و تكين المؤسسات من الاستغلال الأمثل للقدرات و الموارد غير المادية التي بحوزتها و تمتيتها.

1- مفهوم دراسة مناصب العمل و مجالات استخدامها

تجدر الإشارة ابتداء إلى تعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل حيث يلاحظ المطلع على الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المنظمات عموما و الإدارة البشرية خصوصا ذلك الاستعمال غير المنضبط للعديد من التعبير و التسميات: تحليل مناصب العمل Description des postes de travail ، توصيف مناصب العمل Analyse des postes de travail ، تشخيص مناصب العمل Diagnostic des postes de travail ، تعريف مناصب العمل Définition des postes de travail .. و غيرها..

كما تستخدم أحيانا للتعبير عن هذه المفاهيم مصطلحات أخرى مثل: التحليل الوظيفي أو تحليل المهام أو تحليل العمل...، و ذلك بالرغم من التباين الذي يميز هذه المصطلحات عن بعضها، لذلك سنحاول تسلیط الضوء على المعانى المختلفة لهذه المصطلحات علنا نتوصل من خلال ذلك إلى تحديد ماهية الموضوع بشيء من الدقة و الانضباط.

1-1-تعريف دراسة مناصب العمل

تعددت التعاريف الواردة بشأن دراسة مناصب العمل و تبادلت من حيث الصياغة و إن اتفقت إلى حد ما في مضمونها، و يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى اتجاهين كبارين أحدهما تقليدي و الآخر حديث:

1-1-1-المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

تعرف دراسة مناصب العمل وفق هذا المظور "تحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعى، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني"⁽⁸⁾.

⁵ المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.

⁶ المادة 4 من القانون 78/12.

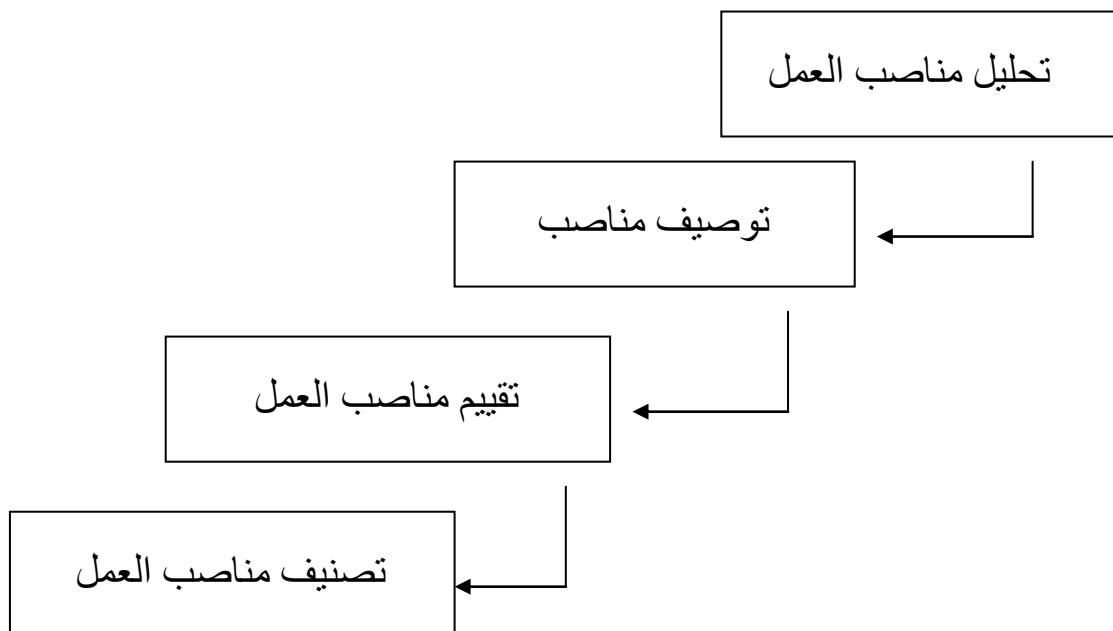
⁷ برنامج الأمم المتحدة للإنماء، تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2002.

و يميز Mucchielli بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاب، المضار، المدة الزمنية...، السيكلولوجية مثل المؤهلات الالزمة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب⁽⁹⁾.

و يقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر Mucchielli و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تقتصر خصيصاً بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية...) بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله⁽¹⁰⁾.

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة التي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل، كما هو مبين في الشكل التالي:



شكل (1) : المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل

R. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p. 7.⁸

Op. Cit. p. 96.⁹

Op. Cit. p. 93.¹⁰

أ) تحليل مناصب العمل⁽¹¹⁾

يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معلم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها⁽¹²⁾.

وفي وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو "تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسئولية الالزمة لأداء الواجبات بسلاught"⁽¹³⁾.

ب) توصيف مناصب العمل

تميّز الأدبيات الأنجلو-ساكسونية بين عباري Job Specification و Job Description كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لاسيما اللغة الفرنسية) قد أحدث شيئاً من الارتباك أضحت سببه هذه المفاهيم غير منضبطة و سبباً للتتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين أو الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقف ملياً عند هذه المصطلحات بغية استحلاط دلالاتها و توضيح معانيها.

* يعرّف H.T. Graham توصيف المنصب Job Description بقوله: "هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسئوليات المرتبطة بعمل معين"⁽¹⁴⁾.

* بينما يعرّف تأهيل المنصب Job Specification بقوله: "هو بيان مفصل عن النشاطات الجسمية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛ و يعبر عن التأهيل غالباً بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكّنه من أداء العمل"⁽¹⁵⁾.

أما Mucchielli فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل على قوله: "هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفوء لنشاط مهني معين"⁽¹⁶⁾.

بينما نجد عدداً من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة⁽¹⁷⁾.

¹¹ يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل مناصب العمل (د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعية، 1995؛ موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلة العمل، و مرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلو-ساكسونية Job Design ، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des taches en tant qu'activites accomplies.

¹² د. حمداوي و سيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قالمة، 2004، ص 55؛ اقتباساً عن د. عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية 1998.

¹³ الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية، توصيف و تصنیف مناصب العمل، 1998.

¹⁴ H.T. Graham, *Human Resources Management*, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

¹⁵ Op. Cit.

¹⁶ R. Mucchielli, *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF, p. 97.

¹⁷ حمداوي و سيلة، إدارة الموارد البشرية، ص . 60.

و عليه فإن توصيف مناصب العمل هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرّفه محرو وثيقة "تصنيف و توصيف الوظائف" للاتحاد الدولي للاتصالات: "هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة".

ج) تقييم مناصب العمل

أورد وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات عدداً من التعريفات المتعلقة بتقييم العمل (الوظائف) بحسب تعريفين:

* هو عملية تحليل و تقييم مناصب العمل (الوظائف) للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن".

* "وضع نظام مرتبي عادل للمناصب (الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي...و المستخدم في وضع أساس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجر".

و ذكر Graham التعريف التالي: "تقييم العمل هو الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة"⁽¹⁸⁾.

ويعرف Mucchielli هذا التقييم بقوله: "تحديد قيمة لنصب أو الوظيفة انطلاقاً من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل لنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسؤولية إلخ... و تمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب"⁽¹⁹⁾.

تقييم المناصب إذن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجيري عادل فقط كما نسميه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، وإن كان ذلك أحد أهم الانشغالات به المدف الأصلي للتقييم، وإنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار و مكانت شاغلي المناصب.

د) تصنیف مناصب العمل

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيئاركي Hierarchique) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجريبة من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصميم أو هيكلة المؤسسة من جهة ثانية.

و يلاحظ أن التصنيف اقتصر لوقت طويل على الهدف الأول (إعداد النظام الأجيري)، غير أن التوجهات التنظيمية الحالية تسعى إلى منح التصنيف أبعاداً هيكلية كما سنبيه من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن محاولات الربط بين تنظيم العمل و تصنیف مناصب العمل أو الوظائف تعود إلى وقت مبكر في تاريخ الطروحات التنظيمية حيث نجد آثار ذلك في كتابات J.P. Proudhon الصادرة في 1873 و غيره من تصدوا للدراسة تنظيم العمل.

H.T. Graham, *Human Resources Management*, p. 241. ¹⁸
R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97. ¹⁹

1-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

منذ انتطافتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر كمجال معرفي منظم اقتصرت عمليات تحليل المناصب على الملاحظة و التحليل النهجي لأداء المهام بهدف الوصول إلى موقعتها و ضبط عملها، و تحديد المؤهلات الازمة لإنجازها و من ثم تصنيف الوظائف و تحليل الاختلالات و تقييم ظروف العمل.

ييد أن التطورات السريعة في الحالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالى خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينيات كواجهة بين الوظائف و الأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير Analyse des situations de L'Ingénierie و التحليل الوظيفي Analyse fonctionnelle و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية Analyse travail Organisationnelle و غيرها... مل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، بخترئ بعضها منها فيما يلي:

* يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها²⁰.

* "مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المنهج المستعملة، درجة تعدد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخرى الارتباط بين التكنولوجيا و العامل"²¹.

و يفضل G. Lacono استخدام عبارة Description de Fonction كبدل عن عبارة Description de poste أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبر عن مقاربة ثرية لتحليل المنصب لكونها ترتكز على تصور متتطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله²².

1-3- المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية:

- الخلفيات الفكرية
- الماهية
- المنهجية
- الأهداف

أ) الخلفيات الفكرية

يبنما ترتكز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التابيلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم لعلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيورة البناء التنظيمي، ترتكز النظرة الحديثة على نظريات و مقارب فكرية أقل صلاحة و أكثر افتتاحا تدرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

Hellriegel & al., *Management des Organisations*, p. 362²⁰

D. Mottay, *La Structuration du Travail ou Job Design*, GREFIGE-CR - 01-05, 2001²¹

<http://www.univ-nancy2.fr/CERFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>

يسخدم عبارة ميكلة العمل كمقابل للمصطلح Job Design بينما يستخدم Pierre Romelaer في ترجمته لكتاب Structures et Conception des postes de travail (Henry Mintzberg) Dynamiques des organisations في رأيي العبرة الأسلم للدلالة على المصطلح Design .

G. Lacono, *Gestion des Ressources Humaines*, p. 154.²²

ب) تصور ماهية الدراسة

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن النقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معين، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافاً للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيغة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعترى الحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية La Méthode Analytique لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محطيه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات Prescriptions و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعقد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهجاً نظرياً Méthode Systémique في تحليل المناصب أو الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرية الشاملة لموضوع الدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التقييدات و إدراك التفاعلات.

د) الأهداف

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجياً منذ انتلاقتها على يدي تايلور حيث كان المدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بعثاً عن الطريقة المثلثي التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مروراً بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية و الطبية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسخير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الميكلة...)...

1-2- استخدامات دراسة مناصب العمل

تلجم المنظمات إلى إجراء هذه الدراسات (تحاليل، توصيفات، تقييمات، تصاميم...) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات قطاعية، بغية الاستجابة لعدد من المتضيقات الإدارية أو التنظيمية، و فيما يلي استعراض لأهم استخدامات دراسة مناصب العمل:

1-2-1- هيئة العمل

يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجربة تايلور العملية و استنتاجاته النظرية، هو و من انتهج أسلوبه (فرانك و ليليان جيلبريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارجيتون أميرسون...)، و كذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعاً على تحديد مواصفات و معايير العمل (التنفيذي عند تايلور و الإداري عند فايول) و مقتضياته لدى العامل بغية تطوير هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

و لا تزال هذه النظرة الكلاسيكية متربعة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل من تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متأثرين إلى حد ما بالتصور التایلوري للعمل، ليجد بتحليلاته البارزة في أنظمة إدارة الجودة و في التوجهات النيوتابلورية للتنظيم.

2-2-1-تخطيط الموارد البشرية

إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية — كما و نوعا — لا يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف و المهام و من ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلاني و حدي يجنب المنظمة الوقوع في حالتي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات الالزمه على مدى زمني مستقبلي.

3-2-1-إعداد نظام الأجر

من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" A travail égal salaire égal منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية Points indiciaires يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

4-2-1-الوقاية من المخاطر المهنية

تم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير الالزمه لوقايتها من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطوير وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية و في مجال الدراسات الطبية للعمل.

5-2-1-التوظيف و الترقية

تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المرشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق لمنصب المعين، و بذلك تساهem دراسة مناصب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعده على اختيار المرشح المناسب لشغل المنصب.

و تتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد، و ذلك بوضع شروط و تحديد مواصفات تتماشى و التحولات التنظيمية و تستجيب للتغيرات المستقبلية للمهن.

6-2-1-التكوين

تساهem دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين و إعداد البرامج التدريبية (المجالات التكوينية، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية و غيرها...).

7-2-1-نظم الدافعية

على ضوء استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لاحتياجات الأفراد الفسيولوجية و النفسية و الاجتماعية، و كذلك تقييم المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب و متطلبات شاغليها.

8-2-1- تخصيص الوظائف

تلحق المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخاصة أو المعوقين، و لا يتأتى هذا التخصيص و ما يستتبعه من هيئة خاصة للمناصب إلا بواسطة تحليل المناصب و توصيف مستلزماتها.

Aménagement des postes

9-2-1- تصميم الهياكل التنظيمية

يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، و مهما تكن نوعية الميكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المنهج التحليلي المستخدمة، تظل دراسة مناصب العمل مرتكرا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البني التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمحططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية، و هو ما سنبيئه بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

10-2-1- إدارة الجودة الشاملة

يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف و المهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه و البحث عبر ذلك عن أوجه الخلل و سبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة و الامتياز⁽²³⁾.

11-2-1- جرد و تدوين إجراءات العمل

تبنت العديد من المؤسسات — منذ مطلع التسعينيات — عمليات تدوين إجراءات العمل، و ذلك بهدف رسمة معارفها و تكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، و استخدامها لأغراض التسبيب.

12-2-1- تقييم الأداء

يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد و الوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، و تتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل و توصيف و تقييم مناصب العمل.

هذه بعض أهم مجالا استخدام التحليل و التوصيف الوظيفي، و عليه يمكننا القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية و الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي و السياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر الذي يستلزم الاعتناء بهذه التحاليل و تطبيقها بشكل دوري و بطريقة منتظمة ضمنا لمسيرة التحولات البيئية و التنظيمية و استجابة متطلبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

2- تجديد مناهج تحليل العمل و توصيف الوظائف

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية و قصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها و ترقية أنماطها الإدارية بما تقتضيه مستجدات المحيط و متطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية و الم هيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تدرج في سياق التحولات الإدارية و التنظيمية الراهنة.

²³ يراجع في هذا الصدد - على سبيل المثال - كتاب الأستاذ محسن بن نايف، *استراتيجية نظام الجودة في التعليم*، الطبعة الأولى، 2007
http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF__.html

و لقد تعددت هذه المناهج و تنوعت مجالاتها للدرجة يصعب معها حصر كل هذه المناهج، و لعل ذلك ما يفسر عدم عثورنا على أي مؤلف شامل لكل المنهج الجديدة لحد الساعة.

لذلك سنحاول الاقتصار فيما يلي على استعراض الأسس النظرية و المقتضيات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي قبل أن نستعرض أهم المنهج الجديدة المستخدمة حاليا في العديد من الدول و المنظمات الغربية، و هي مناهج ترتكز أساسا على منطق الكفاءات.

ترتكز المنهج الجديدة للتحليل الوظيفي على عدد من الدعائم الأساسية التي أعطت لهذه المنهج صورتها المتميزة و أدواتها المستقلة عن المنهج التقليدية، كما تأتي هذه المنهج لاستجابة لمتطلبات عملية اقتضتها ظروف المرحلة الراهنة لمنظمات الأعمال، و عليه ينحصر هذه الفقرة لتناول الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي ثم المقتضيات العملية لاستخدام المنهج الجديدة للتحليل الوظيفي.

2-1-2- الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي

يمكن إجمال أهم الأسس النظرية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي في المعاور التالية:

2-1-2- إسهامات النظرية العامة للنظم و التحليل النظمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

أدى إفلاس المنطق الديكارتي *La logique cartésienne* (على حد قول الأستاذ لوموان *J.L. Lemoigne*)²⁴، ذلك المنطق الذي هيمن على مناهج التحليل و أنظمة التفكير في المجتمعات الغربية زمنا طويلا، و بروز منطق مغاير تماما منذ اكتشاف البيولوجي *Ludwig Von Bertalanffy* للنظرية العامة للنظم، و اقتباسها عقب ذلك من قبل المختصين في التحليل التنظيمي، أدى إلى تمكين المنظمات من حيازة أدوات تحليلية متطرورة، تسمح لها بتحاوز الأساليب التقليدية التجريبية التي طالما كبلت التحليل الوظيفي و حصرته في زاوية ضيقة قاصرة على معرفة طبيعة المنصب (المهام و ظروف العمل فيه) معرضة بذلك عن اعتبارات ذات أهمية جوهرية: روابط المنصب، تفاعاته و علاقاته المتتشعبة بباقي المناصب و العوامل البيئية، الكفاءات الالزمة لحسن إنجاز المهام، قابلية المنصب للتطور و الامكانيات المتوفرة في هذا الصدد...

و قبل إبراز أهم إسهامات النظرية العامة للنظم في تطوير مناهج التحليل الوظيفي يجدر بنا توضيح ماهية هذه النظرية و مواصفات المقاربة النظمية مقارنة بالمقاربة التحليلية:

أ) النظرية العامة للنظم و المقاربة النظمية

اكتشف بيرتلانفي في 1930²⁵ أن هناك نماذج و قواعد و قوانين تنطبق على كافة النظم العامة أو مكوناتها بغض النظر عن طبيعة النظام — سواء كان طبيعيا أو بيولوجييا — أو نوعية المكونات و العلاقات المتبادلة بينها.

Le Moigne J.L., *La théorie du système général. La théorie de la modélisation*, 3^{ème} éd, PUF, 1990, p. 27. ²⁴

²⁵ د. يحيى مصطفى حلمي، *تحليل و تصميم النظم*، مكتبة عين شمس - القاهرة (بدون تاريخ)، ص 13.

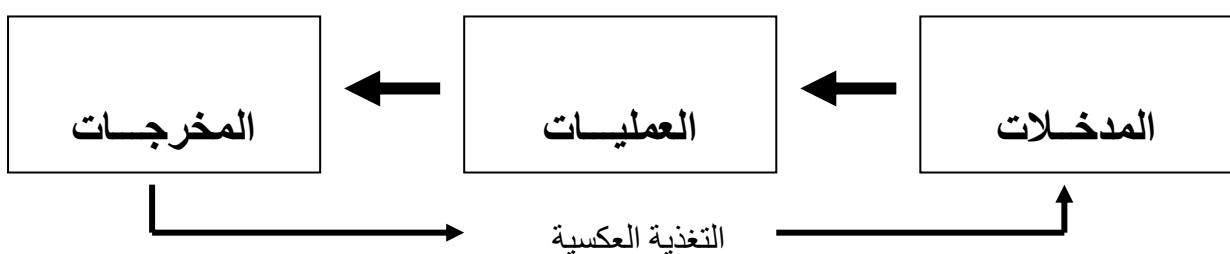
تفترض النظرية العامة للنظم أن الطبيعة تتكون من نسيج ضخم من النظم المتراطة و غير المتراطة، و يقصد بالنظام هنا مجموعة من الأجزاء و العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف أو أهداف معينة، بحيث يؤدي حدوث أي خلل أو تعديل في نظام فرعي إلى اختلالات على نظم فرعية أخرى.

و يعرف بيرتالاني النظام بقوله: " هو مجموعة متشابكة من العناصر الدائمة التفاعل، و للنظم مبادئ عامة حاكمة، بصرف النظر عن طبيعة عناصر المكائنات أو العلاقات بينها" ⁽²⁶⁾.

و يعرفه W.M. Taggart بقوله: "النظام هو مجموعة من النظم الفرعية و علاقتها في بيئه معينة منظمة لتحقيق أهداف محددة" ⁽²⁷⁾.

و يتكون كل نظام من ثلاثة عناصر هي المدخلات و العمليات و المخرجات كما يبينه الشكل التالي:

شكل (2): العناصر الأساسية للنظام



على ضوء ما تقدم يمكن تحديد الموصفات الأساسية للنظام في النقاط التالية:

- ❖ النظام ديناميكي مفتوح قادر على التكيف و الاستجابة مع البيئة المتغيرة؛
- ❖ التناسق و الترابط بين النظم الفرعية من أجل التفاعل و تبادل المعلومات؛
- ❖ اعتماد النظم الفرعية على بعضها البعض، بحيث يعتمد الأداء الوظيفي السليم لأحد النظم الفرعية على المعلومات الواردة إليه من النظم الفرعية الأخرى؛
- ❖ وجود تغذية مرتبطة لتحويل المعلومات في الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية المختلفة.

و يقصد بالتحليل النظمي (و يسمى أيضاً النظمي و المنظومي) الطريقة التي تصبو إلى تنظيم إنتاج المعرفة حول موضوع أو موضوع معينة، و من ثم توجيه النشاط نحو هذه الموضع ⁽²⁸⁾.

و في تعريف Albino Amato نقرأ أن "الطريقة النظمية (ou systémie) La systémique تدرس المجموعات بالنظر إلى بنيتها و ديناميكيتها، و هي بذلك جد ملائمة لتحليل المنظمات،... و تتيح الطريقة النظمية نظرية شاملة، مفتوحة و مختلفة تماماً عن النظرة التي سادت إلى غاية السنوات الأخيرة و هي النظرة التحليلية المحدودة و الموجهة أساساً نحو البحث عن التوازن الثابت" ⁽²⁹⁾.

²⁶ نفس المرجع، ص 18.

Taggart W.M., *Information system : An introduction to computers in organization*, 1980, Allyn and Bacon. ²⁷
Donnadieu, G. & Karsky, M. *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Paris : Editions de liaisons, 2002.. ²⁸
Amato A., *Vers un management systémique des organisations*, Les Cahiers de l'Actif - N°308/309 p. 47 - 65 ²⁹

و بدوره يرى Peter Senge أن التفكير النظمي يسمح بالحصول على رؤية واسعة للموضوع عبر اتخاذ مسافة كافية عن الوضعيات المدروسة، مما يتيح فهم كيف يمكن لأحداث متفرقة في الزمان و المكان أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً عبر سلسلة من الحلقات التفاعلية⁽³⁰⁾.

و عليه يمكننا تحديد أهم خصائص الأسلوب النظمي في النقاط التالية:

- ❖ الاهتمام بالنظرية الكلية للأحداث والماضي.
- ❖ القدرة على تحليل السلوك والوظيفة والحدث والموقف والبناء العام للنظام.
- ❖ الربط بين النظرية والتطبيق.
- ❖ الاهتمام بنقطة البدء الواقعية للنظام كانطلاق لعمل ودراسة الواقع دراسة دقيقة.
- ❖ إقامة العلاقات المتبادلة بين عناصره.
- ❖ التفاعل المستمر بين عناصره.
- ❖ المرونة التي تتيح التطوير والتعديل والمراجعة أثناء التطبيق.
- ❖ وضوح أهداف النظام وتحديدها تحديداً سلوكياً.
- ❖ تحديد حاجات ومتطلبات النظام البشري والمادي.
- ❖ تعزيز القدرات الإنسانية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- ❖ تعزيز القيم الإنسانية ووضعها في متزلة عالية.
- ❖ سيره في خطوات منظمة ومتتابعة.

ب) المقاربة النظمية و التحليل الوظيفي

احتلت المقاربة النظمية مكانة هامة و دوراً مهماً في الدراسات و الممارسات الإدارية و التنظيمية، بل إننا لا نجني الصواب إذا قلنا أن المناهج و الأدوات الإدارية الحديثة كلها تعتمد هذه المقاربة بشكل كلي أو جزئي، و عليه فإن الأسلوب النظمي قد أحدث تطورات هامة في المفاهيم و في الممارسات الإدارية و ساهم مساهمة فعالة في تطوير المؤسسات و ترقية مناهجها العملية و استراتيجية منهاجاً التغييرية.

و ليبيان ذلك نورد عدداً من هذه المناهج المبنية على منطق النظم، و ذلك على سبيل المثال لا الحصر:

- ❖ الهندسة الإدارية (المهندرة) *Reengineering* ، و لنا عودة إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛
- ❖ تكامل النظم *Synchronisation des systèmes* *Intégration des opérations* يهدف إلى إحداث مزامنة العمليات التي تشتهر في علاقات طبيعية مع الأهداف المشتركة، و يصبوا هذا التكامل أيضاً إلى تحسين مناخ العمل بالتركيز على العلاقات البنية سواء كانت فنية أو إنسانية؛
- ❖ الإدارة الشاملة للجودة *Total Quality Management – TQM* ، لنا عودة أيضاً إلى هذا الموضوع في المبحث الثالث من هذا الفصل؛

❖ فرق العمل *Groupes de travail / Teams Work* تكمّن أهمية اللجوء إلى هذه الفرق في كون مردود أداء *L'effet synergie* أفرادها مجتمعين يفوق حاصل مجموع مردوداتهم منفردين، وهو ما يسمى بتأثير التفاعل.

ولقد كان للمقاربة النظمية أثراً كبيراً على تطوير مناهج التحليل الوظيفي وابتكار مناهج أخرى جديدة (سأأتي على ذكر أهمها في ثنايا هذا الفصل)، ومرد ذلك بالدرجة الأولى إلى التخلص من قبضة الأسلوب التقليدي (المنهجية التحليلية) وارتفاعه إلى مستوى النظرة الشاملة التكاملية، وقبل استعراض أهم إسهامات المقاربة النظمية في تحديد مناهج التحليل الوظيفي، نقف عند أهم الفوارق بين الطريقة النظمية والطريقة التحليلية:

جدول (2-19): مقارنة بين الطريقة التحليلية والطريقة النظمية

الطريقة الننظمية <i>Méthode systémique</i>	الطريقة التحليلية <i>Méthode analytique</i>
ترتبط: تركز على التفاعل بين العناصر	تعزل: تركز على العناصر
تعتني بآثار التفاعلات	تعتني بطبيعة التفاعلات
تحتم بالادراك الكلي	تحتم بدقة التفاصيل
تعديل جموعات المتغيرات في نفس الوقت	تعديل متغير واحد كل مرة
تدمج الزمن و عدم القابلية لالردداد	مستقلة عن الزمن: الظواهر المدروسة قابلة لالردداد
تأكيد الأحداث تتم بواسطة البراهين التجريبية في إطار النظرية	نماذج دقيقة و مفصلة لكتها صعبة الاستخدام (مثال: نماذج الاقتصاد القياسي)
نماذج ناقصة الصرامة من أجل استخدامها كقاعدة للمعارف لكنها قابلة للاستعمال في اتخاذ القرار و انجاز العمل	مقاربة فعالة عندما تكون التفاعلات خطية و ضعيفة
تؤدي إلى التدريس بشكل متعدد المواد	تؤدي إلى تدريس المواد بشكل مستقل
تؤدي إلى العمل بالأهداف	تؤدي إلى انجاز عمل مبرمج بشكل مفصل
معرفة المهدف، التفاصيل غامضة	معرفة التفاصيل، المهدف غير محدد

Source : Joel De Rosnay, *Le Macroscope*, «Points Seuil», éd. De Seuil, 1977.

وتحلى استخدامات الطريقة النظمية في المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي، كما سنبينه قريباً، في اعتناء هذه الأبحير بالعلاقات التفاعلية بين الوحدات النظمية (المناصب / الوظائف) و دراستها انطلاقاً من النظرة الشاملة و الادراك الكلي للمنظمة و علاقتها البيئية، و مراعاة الأبعاد التطورية و الصيرورة الحركية من خلال الاعتناء بمعرفة المتطلبات الحالية و كذا المستقبلية للمنصب.

وأخيراً تتناول المناهج الجديدة تحليل المناصب من منطلقات معرفية متعددة (السوسيولوجيا، السيكولوجيا، الأنثروبولوجيا، التكنولوجيا، العلوم المعرفية، وغيرها...) و تعمل على دمج إسهاماتها جميعاً في قالب مشترك لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢-١-٢- دراسات السلوك التنظيمي و دورها في تطوير مناهج التحليل الوظيفي

يقصد بالسلوك التنظيمي مجموع المواقف والسلوكيات التي يديها الأفراد والجماعات في المنظمات⁽³¹⁾، أما دراسة السلوك التنظيمي فهي "محاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد: شخصياتهم، دوافعهم، ممارستهم، في المنظمات التي يعملون بها، سواء كانوا فرادى أو جماعات، وتفاعل هذه المنظمات مع البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، حضارية، تكنولوجية)"⁽³²⁾.

ترتکز النظرة المعاصرة لتحليل المنظمات على أساس اعتبار السلوك التنظيمي بمثابة الحرك الأساسي لأنشطتها والحدد الرئيسي لأدائها، نظرا لما يلعبه هذا العنصر من أدوار حيوية في شتى مستويات الأداء التنظيمي، ومن ثم يمكن القول أن السلوك الإنساني هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة ويشيد عملياها ويجدد اتجاهات ومسارات أدائها⁽³³⁾.

بناء على هذه القناعة اهتمت الأبحاث التنظيمية الحديثة بدراسة السلوك التنظيمي بغية فهم أداء وسلوك المنظمات ذاتها، ويشكل هذا الفهم الخطوة الأولى لتحسين أداء المنظمات وتطويع سلوكها، الأمر الذي رفع من شأن الدراسات السلوكية في منظمات الأعمال وأعطى دفعا قويا لتطوير هذا المجال المعرفي وتشعب محاوره واهتماماته.

ويندرج ضمن مجال دراسة السلوك التنظيمي محاور عديدة توجز أهمها فيما يلي:

﴿ دراسات الدافعية والاتجاهات النفسية: أكدت العديد من الأبحاث والدراسات العلمية التي أنجزت متأثرة بأبحاث هاورن Human Relations in Management and the worker, Roethlisberger & Dickson, 1939)﴾

﴿ و غيرها... ﴾ أكدت على أهمية تحسين ورفع الروح المعنوية للعاملين في سبيل تحقيق إنتاجيات وأرباح أعلى؛ وأن المتغيرات الخاصة بالروح المعنوية ومشاعر العاملين تلعب دورا هاما في التأثير على سلوك هؤلاء و من ثم على أداء المنظمة ككل.

وقد مهدت هذه الاستنتاجات الطريق أمام عدد هام من الباحثين الذين ركزوا دراساتهم على عوامل الدافعية والاتجاهات النفسية لدى العمال، وقد أشرنا إلى أهم تلك النظريات في سياق حديثنا عن تطور الفكر التنظيمي في الفصل الثاني من القسم الأول.

﴿ دراسات الإشراف والقيادة: بُرِزَ الاهتمام بتحسين أنماط الإشراف في أبحاث هاورتن، وقد تلقف هذه النتائج عدد من الباحثين الذين انصب اهتمامهم على دراسة الطرق التي يعامل بها المشرفون مسؤوسيهم نظرا لما لهذه المعاملات من تأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم النفسية، ومن أبرز البحوث في هذا الصدد كتاب "العلاقات الإنسانية في الإشراف: القيادة في الادارة" (Human Relations in Supervision: Leadership in Management., Parker W.E. & Kleemeir R.W., 1951)؛ إضافة إلى ما ذكرنا سابقا (في الفصل الثاني من القسم الأول) من نظريات تتعلق بأنماط القيادة في المنظمات.

Gary Johns, *Organizational Behavior. Understanding and managing life at work*, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996, P. 6.³¹

أ.د. حنفي محمود سليمان، أ.د. درويش مرعي و أ.د. سيد محمد جاد الرب، *الفكر الاداري المعاصر*، مطبعة العشري، 2005-2006، ص 134.³²

أ.د. أحمد صقر عاشور، *ادارة القوى العاملة. الأساس السلوكي وأدوات البحث التطبيقي*، دار النهضة العربية، 1983، ص 19.³³

▷ دراسات جماعات العمل: كانت أبحاث هاوثورت سباقاً إلى الكشف عن الدور الحيوي الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل في المنظمات، وقد اعتمد عدد من الباحثين على هذه الاستنتاجات لينطلق منها في دراسة العلاقات الاجتماعية و التنظيمات غير الرسمية في العمل، منهم ولIAM وايت *whyte*، و جورج هومانز *Homans*، و ألفين دالتون *Dalton* وغيرهم.

هذه الإسهامات وغيرها تمكنت في نهاية المطاف من بلورة تصور مندمج و صياغة اتجاه يعني بسلوك التنظيمي، و يهدف أساساً إلى تطوير و أنسنة المنظمات، وقد كان لهذا الاتجاه أثراً بالغ الأهمية على تطور مناهج التحليل التنظيمي و الوظيفي، و هو ما سلمسه من خلال استعراض هذه المناهج في المباحث اللاحقة، وقد أضفت الدراسات السلوكية لمسات إنسانية على المناهج الجديدة للتحليل خلافاً لما كان عليه الوضع في المناهج التقليدية التي أسلفنا الحديث عنها في الفصل السابق.

و تجلّى أهم إسهامات دراسات السلوك التنظيمي في تطوير مناهج التحليل الوظيفي في اعتقاد هذه الأخيرة من هيمنة التصور التایلوري لتنظيم العمل و ارتكازها على المقومات الإنسانية و على العلاقات التفاعلية بين أفراد المنظمة، و توسيع نطاق التحليل عبر إدراج الاعتبارات السيكولوجية بدل الاقتصار على البعد التقني — التشغيلي كما كان الأمر سابقاً، إضافة إلى اعتناء التحليل بالأبعاد الديناميكية و المؤثرات الخارجية (البيئية).

2-3-2- الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل"

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في القسم السابق، لاسيما تلك المتعلقة بتطور أنماط العمل و الديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدة للمنظمة و إحلال مفهوم وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

و قد أشرنا سابقاً إلى أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع و الظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة و الموقلة *Tâches stéréotypées*؛ هذا المعنى يعد اليوم متجاوزاً على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود و المشغول يومياً يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المناصب هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم⁽³⁴⁾.

و تشير تسميات "مناصب العمل" و "ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية و العلاقات بين الأشخاص و توزيع المسؤوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل.

و عليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكلولوجية و الاجتماعية للحياة في العمل و التي لها تأثير على أمن و صحة و رفاهية العامل؛
- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبطين بعضهم البعض و المتفاعلين فيما بينهم و الذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة⁽³⁵⁾.

Prof. J. Malchaire, *Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS*, publication de la Direction générale ³⁴
Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8. (http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)
Op. Cit. p. 8. ³⁵

لذلك تلجأ الأديبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف... للتعبير عن مفهوم متظور و رؤية مغايرة لمصب العمل، و التأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي لمصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية و العلاقاتية، و وفق منظور ديناميكي يولي تطورات المهنة أهمية خاصة.

2-2- المقتضيات العملية لاستخدام المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي

تأتي المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة الأبعاد التي تعصف بالمنظمات عموما و بالإدارة البشرية بوجه خاص، هذه الأخيرة تتعرض حاليا لتحديات هامة يتوجب معها الارتفاع بالأساليب و الأنماط الادارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة و استيعاب عوامل النجاح و تحقيق الأداء الحدي بفضل الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية و الحرص على استقطاب و حماية الكفاءات العالية و إنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل.

في هذا السياق تدرج مجموعة من الأدوات المادفة إلى عقلنة الادارة البشرية و تحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية و الجماعية المتاحة وفق منظور تطوري يصبو إلى ضمان البقاء و النجاح في محيط كثير التقلبات و شديد التعقيدات.

2-1- التسيير التقديرية للوظائف و الكفاءات GPEC

برز التسيير التقديرية للوظائف و الكفاءات *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* كبديل عما كان يعرف في الثمانينيات بالتسییر التقديری للمستخدمین *Gestion prévisionnelle du personnel* و الذي كان حل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري و توقعات التدفقات من الأفراد دخولا (التوظيف) و خروجا (التسریع، التقاعد، التحويل...).

و تکمن أهم نتائج التسيير التقديری للمستخدمین في ارتكازه الضمي على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، و وجود قطعة راسخة، في ذهن المسيرين على الأقل، بين الاقتصادي و الاجتماعي، إضافة إلى هيمنة المنطق القانوني *La logique statutaire* على تصورات و ممارسات التقديرات البشرية.

يهدف التسيير التقديری للوظائف و الكفاءات إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمین و أنشطة المؤسسة و توجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ عليها، تطويرها و/أو حيازها على المدين القصير و المتوسط³⁶.

يتمثل التسيير التقديری للوظائف و الكفاءات في إعداد مخططات عمل، في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، تهدف إلى ضمان التوافق النوعي و / أو الكمي بين الاحتياجات المستقبلية (الاستخدام، متطلبات الوظائف...) و الموارد البشرية (الكفاءات المتاحة)³⁷.

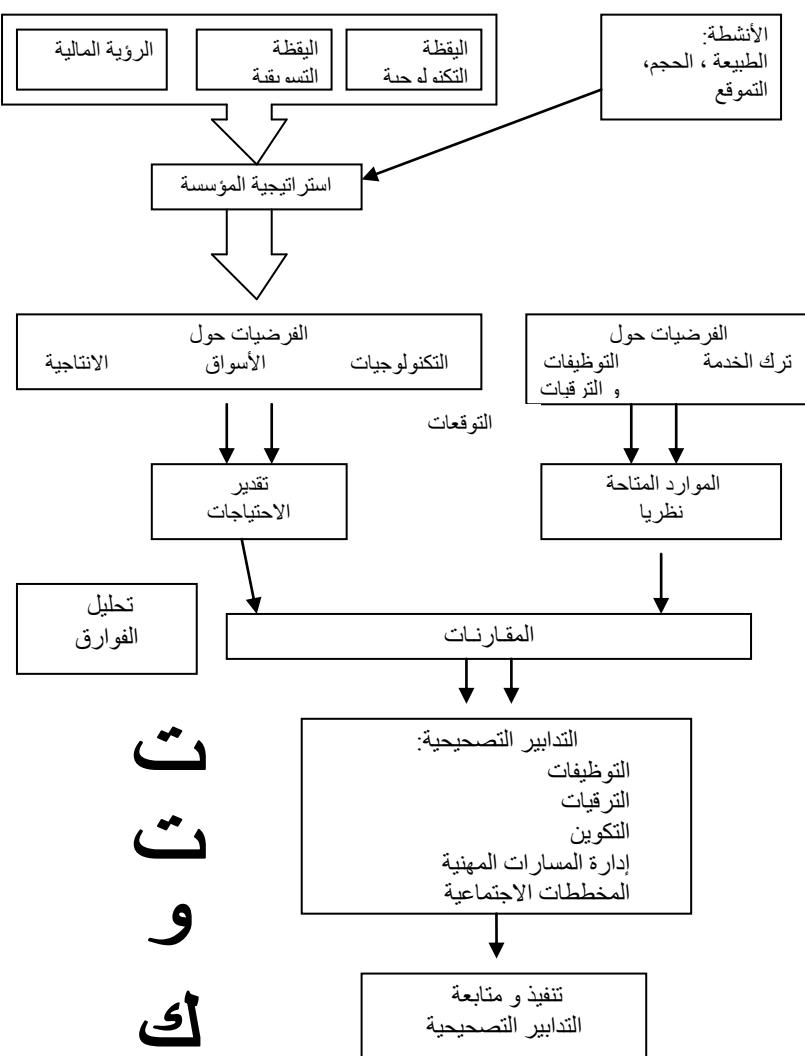
و تتضمن الطريقة العملية لـ ت.ت.و.ك. عدة مراحل و خطوات يمكن حصرها في النقاط التالية:

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, ***Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences***, CAPital³⁶
RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004
(http://www.ccip93.fr/upload/letrrerh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)
Citeau J.P., ***Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques***, p. 64³⁷

- ملاحظة و تحليل التوجهات الكبرى للمحيط؛
 - اختيار محاور استراتيجية و إعداد مشاريع تطويرية؛
 - ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هيكل، كمية و نوعية الأنشطة الازمة،
 - جرد الموارد البشرية المتاحة و تحليل إمكانيات تطورها مستقبلياً؛
 - تحليل الفوارق و تحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير التصحيحية و البرامج العملية)؛
 - إعداد و تنفيذ الخطة العملية⁽³⁸⁾.

و الشكل التالي يوضح هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

شكل (2-2): مسار التسليم التقديري للوظائف و الكفاءات



على ضوء ما تقدم يمكننا استخلاص دور و مكانة التحليل الوظيفي في المسار التقديرية، إذ لا يمكن معرفة وضعيّة الوظائف ومتطلباتها الحالية و المستقبلية دون الاعتماد على مناهج تحليلية تراعي البعد الديناميكي للأنشطة و ترکز بوجه خاص على عنصر الكفاءات المتاحة و اللازمة.

2-2- المدونات المرجعية للأنشطة و الكفاءات Référentiels d'Activités et de Compétences

تعتبر المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديرية للوظائف و الكفاءات، و مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية و فعالة؛ لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأدوات في مختلف القطاعات المهنية، حيث أضحت الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلبا حيويا و ضرورة ملحة في سياق تطوير و عصرنة الإدارة البشرية.

هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، و قد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة، في هذه الحالة نتكلم عن قاموس الكفاءات *Dictionnaire des compétences*.

تصف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، و تحدد الكفاءات الالزمة لأداء المهام المندرجة فيها، و عليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية و الكفاءات الالزمة لإنجازها، كما يوضحه النموذج التالي:

شكل (3-2): نموذج المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية	
وظيفة نموذجية <input type="checkbox"/>	وظيفة مستهدفة <input type="checkbox"/>
الرمز:	التسمية:
مستوى التصنيف:	العائلة المهنية:
الأنشطة	المهام
ملامح الكفاءات (البروفيل)	
مستوى التكوين اللازم	الخبرة المهنية الالزمة
الكفاءات الالزمة	
	المعرفة النظرية
	المعرفة العملية
	المعرفة السلوكيّة
الحركية	
مدة التشغيل المرغوبة: بين	سنوات و
أمثلة المناصب في الوظيفة	
عوامل تطور الوظيفة النموذجية	
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن	
الوظيفة النموذجية المستهدفة	

Source : A. Meignant, *RH. Déployer la stratégie*, P. 128

تلحّى المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حالياً) أو الالازمة (مستقبلأ) و إلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي⁽³⁹⁾:

1. تحديد المواصفات و الشروط الواجب توفرها في المرشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات الشخص؛
2. تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، و ذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيير في التكنولوجيات المستعملة؛
3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع *Groupes projets* متجانسة و تكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة و تحديد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
4. إعادة تنظيم العمل و تقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة و التركيز على بعض المهن؛
5. إنماز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة ISO؛
6. تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛
7. تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات و برامج التكوين؛
8. إعداد خرائط لمختلف المهن و المناصب في المؤسسة بهدف تحديث و تطوير أساليب تسيير المسارات المهنية و المناصب؛
9. إعادة تصميم و صياغة نظام التصنيف و الأجر بالاعتماد على تطور المهن و الكفاءات الالازمة لها.

و على اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات تشكل أدوات تسيير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية و التحولات التنظيمية للمؤسسة، و أمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بفرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعلياً من طرف الفرد و تلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظراً لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تملكه متطلبات تطور الأنشطة و تحولات السياق التنظيمي.

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي عميق للوظائف، و بحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، و عليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات و طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية كما سنبيئه في المبحث الأخير من هذا الفصل.

P. و التركيز على الكفاءات في هذه المناهج مرده إلى أن الكفاءة لا تفصل عن العمل، و لا يمكن بالتالي — كما يؤكده *Gilbert & M. Parlier* — إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال الأنشطة التي تعبر عنها و تتحزّر بفضلها⁽⁴⁰⁾.

و إلى هذا المعنى يشير *Serge De Witte* بقوله: "الكافأة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبسط والأكثر استعمالاً من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، و لا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيداً"⁽⁴¹⁾.

³⁹ نقل عن : CNPF, *Objectif Compétences* , Actes des journées internationales de la formation, 1998, Tome 4 , P. 6 – 7 .
⁴⁰ Gilbert P. & Parlier M., *La gestion des compétences*, in Personnel n° 330 , Février 1992, p. 44.

و على هذا الأساس أكد محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكونين على أنه "مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمر لزوما عبر تحليل النشاط ... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات"⁽⁴²⁾.

2-3- رسملة المعارف والكفاءات

تعتبر عملية الرسملة أحد أهم أدوات إدارة المعارف و تطوير الكفاءات، و يقصد بالرسملة استخلاص المعارف و الخبرات الإستراتيجية انطلاقا من ممارسات أو حالات معاشرة، بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد و استرجاع المعارف القابلة للتحويل، للإمتلاك و لإعادة الإستعمال.

و تكمن المشكلة الأساسية في استكشاف المعارف و الخبرات الموجودة في المنظمة، و هو ما دفع Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard إلى إطلاق كلمته الشهيرة: "لأن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه" *"Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"* لأنها أصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة

و يعرف Michel Grundstein الرسملة بقوله: "استكشاف معارف المؤسسة (تحديد مواقعها Repérage) و جعلها مرئية، القدرة على حفظها، الوصول إليها و تحيينها، معرفة كيفية نشرها و حسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل و تشميمها، كلها مواضيع تشغله الاهتمام في الوقت الراهن، و نجمعها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة"⁽⁴³⁾".

و يضيف في نفس السياق: إن رسملة معارف المؤسسة هي اعتبار بعض المعارف المستعملة أو المنتجة من طرف المؤسسة كمجموعة ثروات و الاستفادة منها في زيادة رأس المال⁽⁴⁴⁾.

و التعريف الأكثر انتشارا هو الذي صاغه Pierre de Zutter بقوله "الرسملة هي الانتقال من الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم"⁽⁴⁵⁾.

و تنطلق عملية الرسملة (أو صياغة المعارف والكفاءات) من مجموعة La Formalisation كما يجدد البعض تسميتها) من مجموعة تساؤلات:

- كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ؟
- كيف ننتقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية؟
- كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد و انقضاء الحالات التي تشكل مصدرا لها؟
- كيف نعرف كل ما نعرفه؟

De Witte S., *La notion de compétence. Problèmes d'approche*, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L'Harmattan , Paris 1995, p. 26.⁴¹

CNPFI, op. cit. , Tome 4 , p. 52.⁴²

Grundstein M., *Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise*, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15⁴³ – 16 Décembre 1994 .⁴⁴

Op. Cit .⁴⁵

DE ZUTTER Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p.

- كيف نرسم خرائط معارف و خبرات المؤسسة ؟
 - كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير الازمة، و نشر أي شيء لأي كان ؟
 - كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة ؟
- و على ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة يتم إحصاء و جرد المعرف و الخبرات الموجودة في المؤسسة و تصنيفها إلى فئات أو أصناف متميزة.

و تعتبر ذاكرة المنظمة التحسيد المادي الصريح و الدائم للمعارف، المعلومات و الكفاءات الحاسمة و الإستراتيجية للمنظمة بغية تسهيل الوصول إليها، تقاسمها و إعادة إستعمالها من طرف أعضاء المنظمة في مهامهم الفردية و الجماعية⁽⁴⁶⁾.

و في معرض تصفيهما لمناهج تسيير المعرف ميّز الباحثان Barthelme – Trapp F. & Vincent B. بين ثلاث مجموعات من المناهج⁽⁴⁷⁾:

- A. مناهج الرسمة : و تضم مجموع الطرق التي تندرج ضمن ما يسمى بـ"مهندسة المعرف و المادفة إلى دمج المعرف في أدوات معلوماتية، تصفيتها و تجهيزها لـ"الاستعمال اللاحق".
- B. مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بـ"هدف العودة إلى الخبرات" *Méthodes de mémorisation continue pour retour d'expériences* يعرف D. Thévenot الهدف من هذه المناهج بقوله: "الحفظ على مذكرات عن الأحداث و الإخفاقات، على وقائع تقنية و كتابات لوثائق تفترح حلولاً عملية"⁽⁴⁸⁾.
- C. المنهج الخرائطية *Les démarches cartographiques* : يقصد بـ"خرائط المعرف التمثيل البياني و الوصفي للمعرف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، و ترتكز هذه المناهج عملياً على تسيير "مخزونات المعرف" من دون السعي إلى توضيح مضمونها.

و يتحلى الاهتمام المتزايد حالياً برسمة المعرف و الكفاءات في جوء العديد من المؤسسات إلى تحرير إجراءاتها العملية⁽⁴⁹⁾، سواء بعرض الاستجابة لمعايير الجودة (ISO 9000)، أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للالتزامات القانونية، أياً كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعرف العملية، لا سيما وأن المعلوماتية تسهل كثيراً مثل هذه العمليات نظراً لوجود أنظمة تسيير و برمجيات متخصصة:

- التسيير الإلكتروني للمعلومات و الوثائق الموجدة *GEIDE*
- أنظمة تسيير قواعد البيانات *SGBD* ... إلخ.

و لا يخفى ما للمناهج التحليلية المبنية على منطق الكفاءات من أهمية بالغة في تحقيق هذه الغاية، كونها تسمح للمنظمات باستكشاف المعرف و الكفاءات المتاحة و تحديد مواقعها و تفصيل إجراءاتها بما يسهل معالجتها، تخزينها و استرجاعها عند الحاجة، و

Rose Dieng-Kuntz , *Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances* , INRIA 2002 .⁴⁶
 Barthelme – Trapp F. & Vincent B., *Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale*. 9^{ème} Conférence AIMS 2001 .⁴⁷

Thévenot D., *Le partage des connaissances*, Editeur technique de documentation, Paris 1997.⁴⁸
 Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*. Ed. d'Organisation, 2001.⁴⁹

من ثم يمكن اعتبار هذه المناهج كدعائم أساسية لأنظمة المعلومات، و ما سنبينه لاحقاً يوضح هذا الدور و يبرز أهميته في سياق التحولات التنظيمية الراهنة.

2-3- المناهج الجديدة للتحليل والتوصيف الوظيفي

لمناهج الجديدة للتحليل الوظيفي من الكثرة و التنوّع بحيث سصعب حصرها جمّعاً أو الاحداثة بها، و لا يزال الابتكار في هذا المضمار متواصلًا، وقد حرصنا على إبراز أهم المناهج لاسيما تلك المبنية على منطق الكفاءات نظراً لأهميتها الكبيرة في مجال تطوير أساليب الادارة البشرية و تمكين المنظمات من الاستغلال الأمثل لقدرات و كفاءات أفرادها، و فيما يلي عرض موجز لأهم المناهج:

2-3-1- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية *Méthode ETED*

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية *Emploi-type étudié dans sa dynamique* (أو وفق الترجمة الحرافية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon، و طورّها مركز الأبحاث حول المؤهلات *CEREQ*.

و اتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات *GPEC* و تطور مناهج تشمل مكتسبات الخبرة المهنية *VAE*.

و مفهوم الوظيفة النموذجية *L'Emploi-type Répertoire français des emplois* بروز مناسبة لإعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" *Les métiers*، فقد عمّدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل *ANPE* إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد "الفهرس العملي للحرف و الوظائف" *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)*.

تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل و منظم بدل الاستناد إلى التعريف المسبق ذات الطبيعة التحديدية أو التوصيفية، و من ثم فهي تأخذ منحى تصاعدياً ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب و الأنشطة حسب مدى تقاربها و طبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب⁽⁵⁰⁾.

و من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتنائها بتطور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية و في صيورتها التحولية ضمن علاقتها بالوظائف الأخرى.

و من ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي:

- اعتماد المنهج النظيمي؛
- إدراج بعد التطوري؛
- و تبني الرؤية الواقعية.

2-3-2- طريقة تحليل النشاطات و الكفاءات *La Méthode ADAC*

صممت هذه الطريقة من قبل معهد إدارة بالكافاءات و تشمل المكتسبات *Management par les compétences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS)* التابع للمعهد الوطني للفنون و الحرف *CNAM*، في 1996 بمساهمة *V. Mont & S. De Witte INPI* بفرنسا.

تتركب هذه الطريقة من ثلاثة عمليات متكاملة:

- جرد الأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسؤوليهم و زملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية و تصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية.
- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة و الكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعينين بالمقابلات.

أ) تحليل النشاط

يمثل تحليل النشاط الخطوة الأولى و الخامسة في هذه الطريقة إذ على ضوئها تتحدد و توجه باقي العمليات.

و من أجل حسن أداء هذه العملية يتوجب اختيار عينة معقولة و معتبرة عن الواقع الحقيقي للمهنة في المؤسسة وذلك بانتقاء أشخاص ذوي مستويات تعليمية و أقديمية و مهارات مختلفة بغية إخضاعهم لمقابلات.

تهدف هذه المقابلات إلى تحديد الأنشطة المؤداة بأقصى دقة ممكنة بالتركيز على الأنشطة الأكثر حصوصية في كل وظيفة، و تحرى عقب ذلك ملاحظات ميدانية لكيفية أداء الأشخاص لمهامهم.

إثر ذلك يتم إعداد قائمة تشمل من 8 إلى 12 نشاطاً معبرا بشكل فعلي عن الوظيفة المعنية، تربّب هذه الأنشطة بطريقة تدرجية تسمح بتمييز الأنشطة المشكّلة لقلب المهنة أي الأنشطة الأساسية و الحصوصية، و من خلال التمثيل البياني للأنشطة المركزية و الأنشطة الثانوية يمكن إعداد مدونة مرجعية للأنشطة.

و تجدر الإشارة إلى أن طريقة تحليل الأنشطة و الكفاءات توّلي أهمية خاصة للأداء الواقعي و الفعلي للنشاط أي كما يؤدّيه القائمون به لا كما تريده أو تصوره الإدارة العليا، ومن ثم تبرز هذه الطريقة الفوارق الموجودة بين النشاط المحدد *L'activité* و النشاط الواقعي *L'activité réelle prescrite*.

ب) تصنّيف المعارف

بعد تحديد الأنشطة الحصوصية و الثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة و ذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة و تحديد شروط تنفيذه و نوع المعرف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازها، مصنفة على النحو التالي:

- 1) المعارف النظرية: هي معارف تُكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة و البحث الشخصيين، و تتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين و تكوينهم الأساسي و المهني.
- 2) الإجراءات: هذه المعرف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقافية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

3) المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالباً أو بواسطة التكوين التقني، و يعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، و هي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترنة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

4) الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبياً للمعارف السابقة، و الخبرات ليست حكراً على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضاً بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، و هي أصعب المعارف تحديداً و تقديرها لكونها مرتبطة بالشخص من حيث قدراته الشخصية و قابليته للتتطور، و تحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسمة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المراقبة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

هذا التصنّيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية و الأدوات الإدارية التالية:

- المدونة المرجعية للكفاءات؛

- مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن؛
- البطاقات الفنية للتوظيف؛
- شبكات تقييم الأجراء.

3-3-2- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

La méthode DACUM (Developing A CURRICULUM) / Conception d'un programme de formation

تعتبر طريقة **DACUM** – التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف السبعينات – منهاجاً مبتكرًا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (أي الازمة لأداء العمل)، و هو منهاج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء – مارسين *Un groupe d'experts-praticiens* (ورشة *Atelier*)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في موقع أو وظائف محددة.

يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدتها، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتکز طريقة **DACUM** على ثلاثة مبادئ هي:

■ الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛

■ مجموع الوظائف و المهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛

■ لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام معارف و كفاءات و موافق و أدوات خصوصية.

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) و غير مكلفة، و تستخدمن لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تحطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، وغيرها.

خاتمة

بما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تندرج في حقول المعرفة الإنسانية و الاجتماعية فإنها محكومة بسياقها و خصوصيات أطراها الفكرية أو الأيديولوجية، لذلك فإنه من المعتذر تطبيقها على هيئتها الأصلية في سياقات مختلفة و أطر متباينة، الأمر الذي دفعنا إلى إجراء تجارب ميدانية و أبحاث تطبيقية بغرض الوقوف على نفائص و قصور المناهج التقليدية عن الاستجابة للمتطلبات الإدارية الراهنة من جهة، و دراسة مدى صلاحية المناهج الحديثة للتطبيق في الإدارات و المؤسسات الجماعية.

و قد توصلنا في ختام هذه الأبحاث إلى اقتراح جملة من المناهج و التدابير المادفة إلى تطوير مناهج التحليل و التصنيف الوظيفي في مؤسساتنا، نوجزها فيما يلي:

1. تدابير يجري تنفيذها على مستوى المنظمات:

- استخدام مناهج جديدة للتحليل و التوصيف الوظيفي أكثر ملائمة للسياق المحلي و الخصوصيات الذاتية، و قد اقترحنا في هذا الصدد طريقة جديدة أطلقنا عليها التحليل الذانى بالمرافقه (3A) : *Auto-Analyse par Accompagnement* ،

- اعتماد نظام جديد لمتابعة تطور المهن و الكفاءات (نظام اليقظة الوظيفية)؛

- استخدام أدوات المتابعة و التقييم المستمر لالأغراض التحليل الوظيفي.

2. أما على الصعيد الوطني فينبعي اتخاذ التدابير التالية:

- تأسيس مرصد وطني لنطوير المهن و الوظائف و الكفاءات؛

- تطوير المدونة الوطنية للوظائف لمسايرة و استيعاب التطورات الجارية؛

- اعتماد نظام وطني و / أو نظم قطاعية لشنمين مكتسبات الخبرة المهنية؛

- بعث تخصص علمي جديد يعنى بالدراسات والأبحاث المتعلقة بتطور الوظائف والمهن وسبل ترقيتها واستكشاف تحولاتها المستقبلية.

بهذه التدابير يمكن التوصل إلى خلق الأرضية الملائمة لتطوير مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي التي من شأنها أن تشكل مرتكزاً أساسياً لترقية أنظمة الادارة البشرية وتمكين المنظمات من تطوير كفاءتها، تنمية قدرات أفرادها وحسن استغلال الطاقات والموارد المعرفية المتوفرة لديها.

و يقع على كاهل الجامعة و مراكز الأبحاث المتخصصة في مجال العمل العبء الأكبر في ترقية هذه الأنشطة و الدفع بها إلى مستويات عليا على الصعيدين النظري و العملي، و في هذا الصدد تتحدد أولويتان أساسيتان لا يمكن للمبادرات التي اقتربناها آنفاً أن تتجسد عملياً و بشكل فعال إلا بتحقيقهما:

- تمثل الأولى في فتح تخصصات تكوينية في مجال التحليل والتوصيف الوظيفي بغية تخريج إطارات متخصصة في هذا المجال (المخلصين الوظيفيين)؛

- أما الأولوية الثانية فهي بعث و تشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل و تطوير مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي عبر إحداث تخصص جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية" *L'Ingénierie Fonctionnelle*.

و لا تكتمل هذه التدابير إلا باستحداث أطر ثقافية تتماشى مع هذا التوجه الجديد نوردها فيما يلي باختصار:

1. إشراك الأفراد في تحديد السياسات الاجتماعية و ترقية أنشطة المنظمة على اعتبار أن هؤلاء الأفراد يشكلون السند و الدعامة الأساسية لأداء المنظمة و تحقيق أهدافها؛

2. تمكين الأفراد من التعلم و اكتساب الكفاءات و المعارف الجديدة باستمرار، و تطوير مناهج و أساليب إنجاز المهام، و السبيل الأنفع إلى تحقيق هذه الغاية هو منح الأفراد الحق في الخطأ *Le Droit à l'Erreur*؛

3. إنجاز عمليات التحليل والتوصيف و التصنيف الوظيفي دورياً، أو كلما اقتضت المستجدات البيئية و التنظيمية للتمكن من تطوير أداء المنظمة و التغلب على عوامل الركود التنظيمي؛

4. خلق الاحساس لدى الأفراد بأهمية أدوارهم، و تشجيع مفترحاتهم المتعلقة بالتطور الوظيفي و تشجيع مساهماتهم في هذا الشأن، باعتبارهم أعرف بكيفيات أداء المهام المنوطة بهم؛

5. بعث و تكريس ثقافة التفاوض الأجري في جو من الشفافية بغية خلق قناعة و إحساس لدى الأفراد بعدالة أحورهم، و توجيههم نحو الاعتناء برفع استحقاقاتهم عبر الأداء الفعال و التوظيف الأمثل لطاقاتهم و كفاءاتهم في خدمة المنظمة.

المراجع:

- الاتحاد الدولي للاتصالات - المكتب الإقليمي للدول العربية، *تصنيف و توصيف مناصب العمل*، 1998.
- أ.د. أحمد صقر عاشور، *إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي*، دار النهضة العربية، 1983.
- برنامج الأمم المتحدة للإنماء، *报 告 人 为 人 类 社 会 的 未 来*، 2002.
- د. حمداوي و سيلة: *إدارة الموارد البشرية*، منشورات جامعة قالمة ، 2004
- أ.د. حفيظ محمود سليمان، أ.د. درويش مرعي و أ.د. سيد محمد جاد الرب، *الفكر الاداري المعاصر*، مطبعة العشري، 2005-2006، ص 134.
- د. عادل حسن: *إدارية الأفراد و العلاقات الإنسانية* 1998.
- محسن بن نايف، *استراتيجية نظام الجودة في التعليم*، الطبعة الأولى، 2007
http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF__.html
- د. يحيى مصطفى حلمي، *تحليل و تصميم النظم*، مكتبة عين شمس - القاهرة (بدون تاريخ)

- Amato A., *Vers un management systémique des organisations*, Les Cahiers de l'Actif - N°308/309 p. 47 - 65

- Barthelme – Trapp F. & Vincent B., *Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale*. 9^{ème} Conférence AIMS 2001 .

- Chambre ce Commerce et d'Industrie de Paris, *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, CAPital RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004 (http://www.ccip93.fr/upload/lettrerh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)
- Citeau J.P., *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, éd. Armand Colin, 2002.
- CNPF, *Objectif Compétences*, Actes des journées internationales de la formation, 1998
- De Witte S., *La notion de compétence. Problèmes d'approche*, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L'Harmattan , Paris 1995
- DE ZUTTER Pierre, *Des histoires, des savoirs et des hommes : l'expérience est un capital*, Paris : Charles Léopold Mayer, 1994
- Dieng-Kuntz R., *Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances* , INRIA 2002
- Donnadieu G., *La pyramide des rémunérations*, in Weiss D., *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- Donnadieu, G. & Karsky, M. *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Paris : Editions de liaisons, 2002.
- Gary Johns, *Organizational Behavior. Understanding and managing life at work*, 4th ed., HarperCollins College Publishers, 1996
- Gilbert P. & Parlier M., *La gestion des compétences*, in Personnel n° 330 , Février 1992
- Graham H.T., *Human Resources Management*, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989.
- Grundstein M., *Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise*, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994 .
- Hellriegel . Slocum . Woodman, *Management des organisations*, éd. DE Boeck Université, 1993, 693 p.
- Henry A. et Monkam-Daverat I., *Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique*. Ed. d'Organisation, 2001.
- Le Moigne J.L., *La théorie du système général. La théorie de la modélisation*, 3^{ème} éd, PUF, 1990.
- Locano G., *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. Casbah, 2004.
- Malchaire J., *Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS*, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8.
(http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)
- Mottay D., *La Structuration du Travail ou Job Design*, GREFIGE-CR - 01-05, 2001
<http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf>
- Muccielli R., *L'étude des postes de travail*, Les éditions ESF.
- Senge P., *La 5ème discipline*, Paris, First 1991.
- Taggart W.M., *Information system : An introduction to computers in organization*, 1980, Allyn and Bacon.
- Thévenot D., *Le partage des connaissances*, Editeur technique de documentation, Paris 1997.